

## Zdolność absorpcyjna – wyzwania badawcze

<https://doi.org/10.33141/po.2012.03.02>

*Regina Lenart*

Przeгляд Organizacji, Nr 3 (866), 2012, ss. 5-9  
[www.przeглядorganizacji.pl](http://www.przeглядorganizacji.pl)  
Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

### Wprowadzenie

**T**urbulentne otoczenie, oczekiwania interesariuszy, złożoność procesów zachodzących we wnętrzu organizacji to tylko niektóre z czynników, które wymuszają na niej skuteczne konkutowanie, w tym efektywne identyfikowanie, asymilowanie, transformowanie oraz wykorzystywanie wiedzy. Ponadto jest obserwowana presja i konieczność zwiększenia oraz przyspieszenia innowacyjności, budowania organizacji opartej na wiedzy oraz przewagi konkurencyjnej.

Nowa wiedza, aby przyczyniała się do osiągnięcia trwałej przewagi konkurencyjnej, powinna być trudna do imitacji przez konkurentów, możliwa do przekształcenia w nowe cechy produktów, które będą oferowane klientom [Rokita, 2009], lekka [Bush, Tiwana, 2005; Hall, 1993], redundantna [Krupski, Niemczyk, Stańczyk-Hugiet, 2009; Kowalczyk, Nogalski, 2007], tworzona za pomocą różnorodnych procedur, metod, instrumentów, odmienna od wiedzy już posiadanej [Rokita, 2009] oraz może pochodzić z różnych źródeł, tych, które znajdują się w sektorze oraz poza nim.

Poleganie przez organizację tylko na własnych zasobach wydaje się niewystarczające, jednakże „próba potraktowania organizacji jako czarnej dziury wsysającej wiedzę do wewnątrz, może prowadzić do relacyjnego odosobnienia przedsiębiorstwa, a w konsekwencji jego rychłego zestarzenia się i upadku” [Mikuła, 2004]. Stąd istotne są świadomość i wiedza m.in. menedżerów na temat identyfikacji potencjalnych źródeł wiedzy, ich asymilacja, internalizacja z wiedzą bazową oraz eksploatacja.

Celem niniejszego artykułu jest zaprezentowanie aktualnego stanu wiedzy na temat zdolności absorpcyjnej. Uwaga będzie skoncentrowana także na wyzwaniach badawczych, które stoją przed naukami o zarządzaniu w kontekście zdolności absorpcyjnej.

Artykuł został podzielony na trzy części. Pierwsza część prezentuje istotę i znaczenie zdolności absorpcyjnej dla organizacji. Część druga, na podstawie systematycznego przeglądu literatury, przybliży zakres przeprowadzonych dotychczas badań nad zdolnością absorpcyjną. Część ostatnia, trzecia, zawiera propozycje przyszłych badań teoretycznych i empirycznych nad zdolnością absorpcyjną. ➔

Określenie zbioru publikacji, które będą przedmiotem systematycznego przeglądu literatury, wymagało dokonania selekcji podstawowej bazy danych, słów kluczowych, inkluzji oraz eliminacji [Czakon, 2011]. Zastosowano stratyfikację publikacji na te, które bezpośrednio dotyczą zdolności absorpcyjnej, częściowo jej dotyczą oraz są słabo powiązane ze zdolnością absorpcyjną [Czakon, 2011]. Analizie poddano bazy pełnotekstowe EBSCO, ProQuest, ISI Web of Knowledge, Elsevier/Springer, Emerald oraz Google Scholar. Po pierwszej selekcji, która uwzględniała pełnotekstowe bazy danych, w kolejnym etapie uwzględniono zastosowanie słów kluczowych oraz abstraktów – otrzymany zbiór publikacji został poddany „czyszczeniu bazy danych”

[Czakon, 2011]. Z obszaru zainteresowań wyłączono publikacje o charakterze medycznym, informatycznym, politechnicznym oraz te, ujmujące zdolność absorpcyjną w kontekście makroekonomicznym. Otrzymano bazę danych, która będzie przedmiotem analizy, o łącznej liczbie 85. Teksty te następnie zostały podzielone ze względu na podejmowaną problematykę (w nawiasach podano liczbę publikacji): propozycje konceptualizacji, operacjonalizacji (10), transfer wiedzy a zdolność absorpcyjna (12), wpływ zdolności absorpcyjnej na innowacyjność i uczenie się (34), zdolność absorpcyjna a B+R (15), wymiary (*dimension*) (10), determinanty (4).

### Istota zdolności absorpcyjnej

**Z**dolność absorpcyjna cieszy się zwiększonym zainteresowaniem wśród badaczy od ponad 20 lat. Prace W.M. Cohena i D.A. Levinthala: *Innovation and Learning: The Two Faces of R&D* (1989) oraz *Absorptive Capacity. A New Perspective on Learning and Innovation* (1990) zapoczątkowały zainteresowanie badaniami nad zdolnością absorpcyjną. Wzięto w nich pod uwagę znaczenie wiedzy, jej transfer, uczenie się organizacji, interakcje organizacji, zmiany w otoczeniu, chłonność organizacji. Autorzy jako pierwsi poddali badaniom zdolność absorpcyjną w kontekście organizacyjnym. Wcześniej była ujmowana w ujęciu makroekonomicznym [Adler, 1965].

Najogólniej zdolność absorpcyjną można zdefiniować jako zdolność organizacji do identyfikacji, asymilacji [Cohen, Levinthal, 1990], uznania wartości wiedzy zewnętrznej [Van den Bosch i inni, 2005], umiejętność wykorzystania wiedzy, która znajduje się w otoczeniu [Cohen, Levinthal, 1990] w celach handlowych i gospodarczych [Van Den Bosch i inni, 2005] oraz umiejętność wypracowania zestawu procedur organizacyjnych i procesów, dzięki którym może ona nabyć, przyswoić, przetworzyć i wykorzystać wiedzę w celu uzyskania dynamicznych zdolności organizacyjnych [Zahra,

**Tab. 1. Zewnętrzne i wewnętrzne czynniki zdolności absorpcyjnej**

Determinanty	Autor/autorzy
<b>Wewnętrzne</b>	
Wiedza bazowa	Cohen, Levinthal (1990); Nonaka, Takeuchi (1995); Waalkens (2006)
Umiejętności pracowników	Rothwell, Dodgson (1991); Vinding (2000)
<i>Gatekeepers</i>	Vinding (2000); Gradwell (2003)
Rozmiar i wiek organizacji	Sorensen, Stuart (2000); Liao i inni (2003); Avermaete i inni (2003); Lee, Sung (2005)
Inwestycje w B+R	Cohen, Levinthal (1990); Veuglers (1997); Vinding (2000)
Struktura organizacyjna	Kogut, Zander (1992); Van den Bosch i inni (1999)
<b>Zewnętrzne</b>	
Współpraca z otoczeniem	Ghoshal, Bartlett (1988); Levinson, Asahi (1995); Steensma (1996)

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. DAGHFOUS, *Absorptive Capacity and the Implementation of Knowledge-Intensive Best Practices*, „SAM Advanced Management Journal” 2004, vol. 69, no. 2, s. 21–27.

George, 2002] oraz rozwiązywania problemów [Kim, 1998].

Zdolność absorpcyjna nie jest sumą zdolności absorpcyjnych wszystkich członków organizacji, ale poziom chłonności organizacji zależy od zdolności absorpcyjnej poszczególnych jej członków [Cohen, Levinthal, 1990]. Zdolność absorpcyjna nie jest dla organizacji celem samym w sobie, jest produktem ubocznym. Absorpcja nowej wiedzy z zewnątrz i zakorzenienie jej w organizacji jest procesem złożonym i odbywa się w sposób ciągły oraz przebiega równocześnie na różnych szczeblach organizacji [Okhuysen, Eisenhardt, 2002; Antonacopoulou i inni, 2008]. Istotne jest także to, że organizacja mająca potencjał absorpcyjny zna wartość swojej wewnętrznej wiedzy [Cohen, Levinthal, 1990].

Jak wiele współczesnych koncepcji zarządzania, zdolność absorpcyjna jawi się jako pojęcie złożone z wielu wymiarów. Literatura przedmiotu wskazuje na wielość wymiarów i czynników zdolności absorpcyjnej. Można więc wskazać trzy główne podejścia. Ujęcie pierwsze, trójwymiarowe wskazuje na następujące komponenty: identyfikowanie, asymilowanie i wykorzystanie nowej wiedzy [Cohen, Levinthal, 1990]. Drugie podejście uzupełnia powyższe wymiary o internalizację, czyli zestaw procedur organizacyjnych i procesów, które ułatwiają przetwarzanie nowej wiedzy [Zahra, George, 2002], połączenie wiedzy istniejącej w organizacji, wiedzy bazowej z dopiero co przyswojoną w celu uzyskania dynamicznych zdolności organizacyjnych. Podejście trzecie, odmienne od dwóch poprzednich, wskazuje na następujące wymiary: efektywność i elastyczność. Efektywność to określenie, przyswojenie i wykorzystanie nowej wiedzy z punktu widzenia kosztów, skali korzyści i zakresu absorpcji [Van den Bosch i inni, 1999], a elastyczność odnosi się do poziomu dostępności nowej wiedzy oraz rekonfiguracji posiadanej wiedzy.

Zdolność absorpcyjna ma dwie strony: potencjalną i wykonawczą. Są one rozpatrywane w literaturze przedmiotu osobno, ale traktowane jako te uzupełniające się; są doświadczeniem organizacji

i przyczyniają do rozwoju jej konkurencyjności [Zahra, George, 2002], innowacyjności i uczenia się [Jansen, Van den Bosch; Volberda, 2005; Narasimhan, Talluri, Mahapatra, 2006; Tsai, 2001]. Potencjalna strona zdolności absorpcyjnej (*potential absorptive capacity*) jest definiowana jako możliwość pozyskiwania i asymilowania potencjalnie użytecznej wiedzy, która znajduje się w otoczeniu organizacji [Zahra, George, 2002]. Wykonawcza strona zdolności absorpcyjnej (*realized absorptive capacity*) jest definiowana jako możliwość i zdolność do internalizacji nowej wiedzy z wiedzą bazową, głównie poprzez naśladownictwo, co prowadzi do tworzenia nowej wiedzy, w tym organizacyjnego uczenia się.

Zdolność absorpcyjna ma charakter niematerialny, nie jest bezpośrednio obserwowalna, jest więc trudna do kwantyfikacji, nie jest stała, można zatem na nią wpływać. Może być jednak zidentyfikowana przez czynniki, które na nią wpływają. Opierając się na studiach literaturowych, przeglądzie prac teoretycznych oraz badań empirycznych, wyodrębniono czynniki zewnętrzne i wewnętrzne (tabela 1).

Zdolność absorpcyjna odzwierciedla potencjał organizacji do rozpoznania, pozyskania, internalizacji i eksploatacji wiedzy ze źródeł zewnętrznych w celu zwiększenia zdolności do innowacji, adaptacji do zmian w jej otoczeniu i bycia konkurencyjnym [Daghfous, 2004; Escribano i inni, 2009]. W tym sensie jest komplementarna wobec zdolności samodzielnego uczenia się organizacji [Czakon, Lenart, 2011]. J. Rokita uważa, że absorpcja wiedzy z otoczenia jest źródłem „tworzenia nowych wartości tylko wtedy, gdy jest umiejętnie wykorzystywana, tj. transferowana z zasobów wiedzy tworzących potencjał konkurencyjny organizacji w zasób wiedzy wykorzystywany na poziomie strategicznym (nowe perspektywy) i operacyjnym (nowe możliwości wykorzystania)” [Rokita, 2009].

Biorąc pod uwagę powyższe stwierdzenia, przyjęto, że zdolność absorpcyjna powinna być działaniem zaplanowanym i ulokowanym w strategii organizacji, w tym działaniem skoncentrowanym na rozwoju zasobów wiedzy, określeniu nowych kierunków i zakresów wykorzystania zasobów wiedzy organizacji. Ponadto zdolność absorpcyjna zwiększa swoją wartość przy uwzględnieniu wizji wiedzy oraz zapełniania luk wiedzy. A zatem, do efektywnej identyfikacji, asymilacji, internalizacji oraz eksploatacji jest wymagane zapewnienie warunków wewnątrzorganizacyjnych.

Aby ocenić jakość badanych publikacji, zhierarchizować i uporządkować ustalenia badawcze, wyłonić luki poznawcze, tym samym wskazać obszary przyszłych badań – przeprowadzono systematyczny przegląd literatury, w tym analizę frekwencyjności stosowanych metod badawczych, zmiennych zależnych, podstaw teoretycznych oraz problemów badawczych [Czakon, 2011].

## Metody badawcze

**A**naliza frekwencyjności stosowanych metod badawczych umożliwia ocenę „dojrzałości pola badawczego, jakość ocenianych badań, jak i ogólne trendy metodyczne występujące w dyscyplinie” [Czakon, 2011]. Tym samym analiza i wyodrębnienie stosowanych metod badawczych oraz uzyskany wynik mogą stanowić rekomendacje co do metody zastosowanej w badaniach. Przeanalizowano 85 publikacji wyodrębnionych w toku trójstopniowej selekcji przedmiotu badania. Z przeprowadzonej analizy frekwencyjności publikacji naukowych dotyczących zdolności absorpcyjnej wynika, że ponad 56% stosowanych metod badawczych to metody ilościowe (technika badawcza: ankietowanie, narzędzie badawcze: kwestionariusz ankiety). Dalej: metody jakościowe (wywiady, obserwacje).

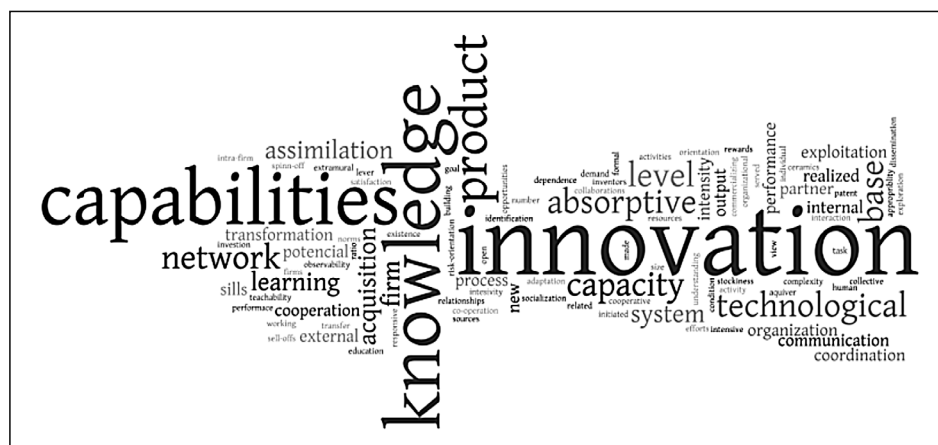
## Zmienne zależne

**A**naliza frekwencyjności stosowanych zmiennych zależnych pozwala wyznaczyć istotę badania empirycznego, ale także „ocenić stopień przydatności oraz związek badanych publikacji z głównymi problemami dyscypliny” [Czakon, 2001]. Do najczęściej wykorzystywanych w publikacjach zmiennych zależnych należą: innowacje, kompetencje, wiedza oraz produkt (rysunek 1).

## Podstawy teoretyczne

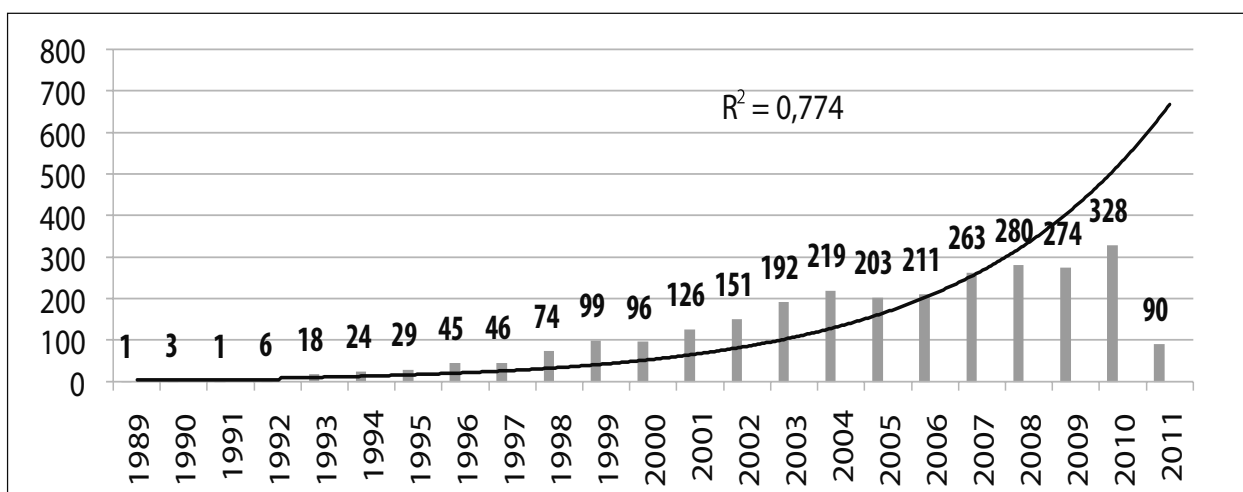
**A**naliza frekwencyjności podstaw teoretycznych pozwala wyodrębnić najczęściej wykorzystywane nurty badawcze. Badania teoretyczne i empiryczne nad zdolnością absorpcyjną są prowadzone z różnych perspektyw:

- zarządzania strategicznego (43 publikacje) – organizacyjne uczenie się, zarządzanie wiedzą, organizacja zorientowana na wiedzę, podejście oparte na wiedzy, organizacja ucząca się, podejście zasobowe, kluczowe kompetencje;
- innowacji (35 publikacji) – nakłady przedsiębiorstw na badania i rozwój, częstotliwość wdrażania nowych produktów, częstotliwość zmian w technologii, udział jednostek B+R w absorpcji wiedzy;
- teorii organizacji (7 publikacji).



Rys. 1. Analiza frekwencyjności zmiennych zależnych („chmura słów”) ➔

Źródło: opracowanie własne (wizualizacja za pomocą wordle.net).



Rys. 2. Liczba publikacji w zakresie zdolności absorpcyjnej w latach 1989–2011

Źródło: opracowanie własne.

### Problemy badawcze

Dokonując selekcji i segmentacji badań w eksplorowanych publikacjach, wyodrębniono te problemy badawcze, które najczęściej występują: • inwestycje w B+R (22%) • endo- i egzogeniczne potencjalne źródła wiedzy (22%) • transfer wiedzy (14%) • relacje i współpraca międzyorganizacyjna (9%) • determinanty zdolności absorpcyjnej (9%) • pomiar zdolności absorpcyjnej (6%) • wymiary zdolności absorpcyjnej (6%) • testowanie analitycznego oraz procesowego modelu zdolności absorpcyjnej (6%) • redefiniowanie zdolności absorpcyjnej (2%) • rutyny organizacyjne (3%) • względna zdolność absorpcyjna (1%).

W analizowanych publikacjach można wskazać na różnorodny podmiot badań. Dotychczasowe badania koncentrują się przede wszystkim na małych i średnich przedsiębiorstwach [Indarti, 2010], przemyśle ciężkim [Schmidt, 2010], branży chemicznej, fabrykach samochodów i podzespołów [Jiménez-Barrionuevo, García-Morales, Molina, 2011], *high-tech* [Schmidt, 2009].

### Zdolność absorpcyjna – wyzwania badawcze

W ramach studiów literaturowych (*desk research*) dokonano przeglądu kilkudziesięciu pozycji, w tym polsko- i anglojęzycznych artykułów oraz zwartych opracowań książkowych. Z uwagi na fakt, że tematyka zdolności absorpcyjnej jest w Polsce jeszcze stosunkowo słabo opisana i zbadana, w dużym stopniu korzystano z obcej literatury przedmiotu. Jak wykazał systematyczny przegląd literatury, zagadnienie czynników wpływających lub ograniczających zdolność absorpcyjną jest przedmiotem badań od ponad 20 lat, zarówno teoretycznych, jak i empirycznych (rysunek 2).

Zgodnie z analizą przyrostu publikacji poświęconych zdolności absorpcyjnej obserwuje się tendencję wzrostową ( $R^2 = 0,774$ ). W wyniku przeprowadzonej analizy frekwencyjności, w przypadku 22 na 85 publikacji naukowych zidentyfikowano ujęcie teoretyczne. Autorzy, opierając się na dorobku swoich poprzedników, dokonywali uporządkowania teorii, formułowali nowe problemy naukowe, jednakże nie przeprowadzali badań empirycznych.

W przypadku 63 na 85 publikacji naukowych miały one charakter empiryczny (doświadczalny). Autorzy dążyli do poznania prawidłowości w badanych zjawiskach.

Podkreślenia wymaga fakt, że mimo wielu prób określenia, czym jest zdolność absorpcyjna, nie ma jednoznacznej i jasno sprecyzowanej definicji tego pojęcia. Dostrzec można brak spójności, który jest związany z różnorodnością podstaw teoretycznych. Większość z nich koncentruje się na określeniu jej znaczenia dla organizacji i jej powiązaniu z B+R – niewiele poświęcono uwagi procesom, które składają się na zdolność absorpcyjną. Badacze doszli do jednego konsensusu: zdolność absorpcyjna przyczynia się do uczenia się organizacji, jej innowacyjności, utrzymania przewagi konkurencyjnej na rynku, podążania za najnowszymi trendami, przyswajania nowych technologii, a także do szybkości przystosowania się do zmian, generowania wartości ekonomicznych oraz podejmowania decyzji strategicznych.

Wiele badań opublikowanych do tej pory zgadza się co do jednego: zdolność absorpcyjna nie jest pojęciem jednolitym, lecz wielowymiarowym [Cohen, Levinthal, 1990; Lane, Lubatkin, 1998; Zahra, George, 2002; Todorova, Durisin, 2007; Xia, Roper, 2008]. Jednakże nie ma zgody co do liczby składników oraz ich kolejności. W badaniach empirycznych wymiary zdolności absorpcyjnej są ujmowane rozdzielnie, nie było prowadzonej konceptualizacji i pomiarów jednocześnie czterech wymiarów. Teoretycy wskazują jednak na fakt, że cztery wymiary zdolności absorpcyjnej należy traktować jako „powiązane bloki” [Lane i inni, 2002]. Brakuje jednak jednoznacznej odpowiedzi na temat związków przyczynowo-skutkowych poszczególnych wymiarów zdolności absorpcyjnej.

Jedną z przyczyn rozbieżności i braku konsensusu środowisk naukowych jest niematerialny charakter zdolności absorpcyjnej, trudność pomiarowa oraz zróżnicowanie w rozpoznaniu zakresu znaczeniowego w różnych kontekstach i uwarunkowaniach działalności organizacji. Powyższe wnioski niosą konsekwencje dla dalszych badań. Wskazują na lukę poznawczą, co dalej stanowi przesłankę do kontynuowania badań dotyczących uwarunkowań zdolności absorpcyjnej, określając potrzebę wyjaśnienia

różnorodności, co prowadzi do doskonalenia i sprawności oraz efektywności organizacji. Ograniczy to także możliwość standaryzacji, a także uniwersalnego powiązania zdolności absorpcyjnej z B+R.

Brakuje w literaturze prób bezpośredniego pomiaru empirycznego czynników wpływających na zdolność absorpcyjną. Tym samym nie jest możliwe porównanie wyników badań na temat czynników, które rozwijają zdolność absorpcyjną [Lane i inni, 2002]. Przyczynę tego stanu rzeczy upatruje się w tym, że zdolność absorpcyjna jest pojęciem trudnym do operacjonalizacji [Lane i inni, 2002]. Istniejący zasób wiedzy w zakresie zewnętrznych i wewnętrznych czynników zdolności absorpcyjnej jest niewystarczający, albowiem nadal nie ma wystarczającej wiedzy na temat tego, co przyczynia się do zwiększenia zdolności absorpcyjnej. Znajomość czynników zewnętrznych i wewnętrznych, wpływających na zdolność absorpcyjną, pomaga podjąć decyzje dotyczące rozpoznania, oceny, asymilowania oraz pozyskania nowej wiedzy; zwiększa zdolności pozyskiwania wiedzy trudnej do imitacji przez konkurentów, która to jest istotna w tworzeniu przewagi konkurencyjnej, reagowaniu na pojawiające się sygnały z otoczenia i potrzeby interesariuszy oraz zaspokajaniu ich na najwyższym poziomie.

Na podstawie dotychczasowych studiów literatury można stwierdzić brak w polskich i zagranicznych publikacjach empirycznych badań zdolności absorpcyjnej w organizacjach *non-profit*, które podejmowałyby problematykę wymiarów oraz czynników wpływających na zdolność absorpcyjną w sposób całościowy i łączący istniejące metody, techniki i narzędzia badawcze.

## Podsumowanie

**Z**dolność absorpcyjna to jeden z obszarów dociekań, który wymaga eksploracji. Rozbieżności pomiędzy badaczami są widoczne na poziomie konceptualizacji oraz operacjonalizacji zdolności absorpcyjnej. Nie wypracowano wspólnej definicji, liczby wymiarów. Literatura pokazuje w ograniczonym zakresie czynniki zdolności absorpcyjnej. Brakuje w literaturze prób bezpośredniego pomiaru empirycznego wymiarów oraz determinantów zdolności absorpcyjnej. Większość badań nawiązuje do wyników uzyskanych przez W.M. Cohena i D.A. Levinthala. Tym samym nie jest możliwe porównanie wyników badań m.in. na temat czynników, które wpływają na zdolność absorpcyjną. Aktualny stan wiedzy wymaga doprecyzowania i przejrzystości. Jest to o tyle istotne, że wiedza jest zasobem, który może pomóc organizacjom w utrzymaniu przewagi konkurencyjnej [Teeco i inni, 1997]. W literaturze przedmiotu wskazuje się, że badaniami należy objąć kadre kierownicze, przyczynia się ona bowiem w organizacjach do rozwoju ich zdolności absorpcyjnej. Pomocne są tutaj decyzje dotyczące inwestycji wewnętrznych w B+R oraz tworzenia powiązań zewnętrznych źródeł wiedzy [Henderson, Cockburn, 1998], a także dostarczania nowych informacji ze źródeł zewnętrznych [Lenox, King, 2004].

Regina Lenart  
doktorantka

Katedry Zarządzania Przedsiębiorstwem  
Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach

## BIBLIOGRAFIA

- [1] COHEN W.M., LEVINTHAL D.A., *Innovation and Learning: The Two Faces of R&D*, „Economic Journal” 1989, vol. 99.
- [2] COHEN W.M., LEVINTHAL D.A., *Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation*, „Administrative Science Quarterly” 1990, vol. 35.
- [3] CZAKON W., *Dynamika więzi międzyorganizacyjnych przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2007.
- [4] CZAKON W., *Metodyka systematycznego przeglądu literatury*, „Przegląd Organizacji” nr 3/2011.
- [5] CZAKON W., LENART R., *Zdolność absorpcyjna wiedzy jako czynnik skuteczności międzyorganizacyjnego uczenia się*, „Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego”, Sopot 2011.
- [6] DAGHFOUS A., *Absorptive Capacity and the Implementation of Knowledge Intensive Best Practices*, „SAM Advanced Management Journal” 2004, vol. 69, no. 2.
- [7] JANSEN J.J.P., VAN DEN BOSCH F.A.J., VOLBERDA H.W., *Managing Potential and Realized Absorptive Capacity: How do Organizational Antecedents Matter?* „Academy of Management Journal” 2005, vol. 48.
- [8] KOWALCZYK A., NOGALSKI B., *Zarządzanie wiedzą. Koncepcja i narzędzia*, Difin, Warszawa 2007.
- [9] KRUPSKI R., NIEMCZYK J., STAŃCZYK-HUGIET E., *Koncepcje strategii organizacji*, PWE, Warszawa 2009.
- [10] LANE P. J., LUBATKIN M., *Relative Absorptive Capacity and Interorganizational Learning*, „Strategic Management Journal” 1998, vol. 19, no. 5.
- [11] LANE P.J., KOKA B., PATHAK S., *A Thematic Analysis and Critical Assessment of Absorptive Capacity Research*, „Academy of Management Proceedings” 2002, M1.
- [12] MIKUŁA B., *Strategie pozyskiwania i rozwoju wiedzy w organizacji*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw” nr 1/2004.
- [13] ROKITA J., *Dynamika zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2009.
- [14] ROKITA J., *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2005.
- [15] SCHMIDT T., *Absorptive Capacity: One Size Fits All? Firm-level Analysis of Absorptive Capacity for Different Kinds of Knowledge*, ZEW Discussion Papers 2005, no. 05-72.
- [16] ZAHRA S.A., GEORGE G., *Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization, and Extension*, „Academy of Management Review” 2002, vol. 27, no. 2.

## Absorptive Capacity – Research Challenges

The aim of this article is to present a state of our current knowledge in the absorptive capacity subject. This article also focuses on research challenges in the management subjects in the context in the absorptive capacity. Absorptive capacity is defined as an ability to recognize the value of new information, assimilate it, and apply it to commercial ends. It is one of the fundamental learning abilities that organizations can develop to detect knowledge and information outside the organization that may be useful to them and then to internalize and adapt that information to their specific needs and exploit it for market goals.